

GAYA KERJA PEMBIMBING KEMAHASISWAAN

Oleh: Putut Hargiyarto, M.Pd. PT Mesin FT UNY

Disajikan pada OPPEK UNY, 24-26 September 2010

A. Latar Belakang

Untuk mampu menyelesaikan tugasnya, seseorang pada umumnya harus berhubungan dengan orang lain. Mereka dapat terdiri dari boss besarnya, bawahannya, mitra kerjanya atau bisa juga orang lain di luar lingkungan kerjanya. Kemampuan berhubungan dengan orang lain ini memainkan peranan penting dalam keberhasilan kerja seseorang tersebut. Ada anggapan bahwa keberhasilan berhubungan dengan orang lain terutama bergantung pada kemampuannya mengenali sifat-sifat dari orang lain yang dihadapi. Walaupun anggapan ini ada benarnya, tetapi ada dua alasan untuk tidak terlalu kaku berpegang pada anggapan ini. Yang pertama adalah kenyataan bahwa sering kali kita tidak mudah mengenali orang lain dalam waktu yang singkat. Alasan kedua adalah karena keberhasilan seseorang sering kali lebih banyak dipengaruhi oleh caranya menyelesaikan pekerjaan.

Terdapat lima pola dasar dalam berhubungan dengan orang lain, yaitu:

1. Menganggap orang lain adalah “pembantu” untuk menyelesaikan pekerjaan/kepentingannya.
2. Menganggap bahwa dirinya adalah “pembantu” orang lain untuk mencapai kepentingan orang lain itu.
3. Menganggap bahwa dirinya dan orang lain adalah pribadi yang berdiri sendiri yang tidak saling tergantung satu terhadap lainnya.
4. Menganggap bahwa dirinya dan orang lain itu bersama-sama harus memikirkan kepentingan pihak lain dengan memperhatikan peraturan atau hukum yang berlaku.
5. Menganggap bahwa dirinya dan orang lain itu adalah mitra kerja yang saling memiliki kepentingan yang tergantung satu dengan lainnya, dan karenanya dirinya harus dapat bekerja sama dengan pihak lain.

Berbagai pola hubungan yang dianut dan dimainkan oleh seseorang sebagaimana tersebut di atas akan sangat menentukan “keberhasilan” kedua belah pihak dalam menyelesaikan pekerjaannya. Apapun anggapan yang diyakini seseorang ketika ia berhubungan dengan orang lain, tetap harus menyadari bahwa ia secara langsung atau tidak langsung akan terlibat dalam “perundingan” dengan orang lain itu, terutama jika terdapat hal-hal yang diinginkan oleh orang itu tidak dapat seratus persen sesuai dengan harapannya. Bahkan jika dua belah pihak mempunyai keinginan yang sama, sering kali masih dibutuhkan perundingan lebih lanjut untuk menyepakati cara yang akan ditempuh untuk mencapai keinginan masing-masing pihak.

Kenyataan menunjukkan bahwa cara melakukan perundingan akan sangat dipengaruhi oleh anggapan dasar yang diyakini oleh orang yang bersangkutan. Cara berhubungan ini (atau bisa juga disebut cara berunding) lazim juga disebut sebagai Gaya Kerja. Gaya kerja adalah himpunan tingkah laku berpola yang ditampilkan di saat berinteraksi dengan orang lain. Dasar dari Gaya Kerja seseorang adalah Nilai dan asumsi yang dianutnya. Nilai

dan asumsi ini bisa meliputi : perlu tidaknya ia lakukan hal-hal tertentu, buruk baiknya hal-hal tertentu, maupun benar salahnya pandangan-pandangan tertentu. Singkatnya, sistem nilai dan asumsi adalah kumpulan dari hal-hal yang oleh yang bersangkutan diyakini sebagai suatu kebenaran.

Ini berarti bahwa:

1. Gaya kerja bukanlah tingkah laku tertentu, melainkan sekumpulan tingkah laku yang mempunyai pola. Merokok, melompat dan menangis adalah tingkah laku, dan tingkah laku ini bukan Gaya Kerja.
2. Tingkah laku yang bukan merupakan bagian dari interaksi dengan orang lain tidak dapat digolongkan sebagai Gaya Kerja. Berdansa dengan mengikuti gaya dan irama tertentu adalah tingkah laku yang mempunyai pola, tetapi tetap bukan merupakan Gaya Kerja.
3. Beberapa tingkah laku yang mungkin muncul dalam situasi kerja, tetapi bukan didasari oleh Sistem Nilai dan Asumsi, juga tidak termasuk sebagai Gaya Kerja.
4. Gaya kerja bukanlah tingkah laku itu sendiri, melainkan sebuah abstraksi persamaan-persamaan yang muncul dalam berbagai tingkah laku konkrit. Gaya kerja X misalnya, ditandai oleh cara bertanya yang berbelit-belit, cara menjelaskan yang tidak to the point, cara mengambil kesimpulan yang mengabaikan detail informasi, dan lain-lain.
5. Gaya kerja bukanlah kepribadian. Gaya kerja hanya sebagian dari kepribadian seseorang. Kepribadian meliputi seluruh aspek kehidupan seseorang seperti: intelegensi, bakat, minat, sifat, dan sebagainya.

Dengan memahami konsep Gaya Kerja dan mengenali ciri-ciri dari masing-masing Gaya, seseorang diharapkan mampu mengenali Gaya Kerja Pribadi dan Gaya Kerja rekannya, serta mampu melakukan pilihan untuk menerapkan Gaya Kerja yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dihadapinya.

B. Elemen Gaya Kerja

1. Mengkomunikasikan gagasan.
2. Mengkaji gagasan pihak lain.
3. Menangani keluhan.
4. Menolak permintaan.
5. Menyampaikan kritik.
6. Menyelesaikan konflik.
7. Mengambil keputusan.

C. Tipe Gaya Kerja

1. Gaya Kerja Komandan
Umumnya merasa benar sendiri; yakin bahwa ia tahu apa yang harus dikerjakan; berusaha memaksa orang lain mengikuti pendapatnya.

2. Gaya Kerja Pelayan

Memiliki keinginan yang kuat untuk disenangi orang lain; tidak tahan dimusuhi orang lain; berasumsi bahwa hubungan baik dengan orang lain selalu akan membawa keberuntungan; kepentingan pihak lain harus didahulukan.

3. Gaya Kerja Bohemian

Tak mau merepotkan dan tak mau direpotkan orang lain; segan bekerja sama; lebih senang bekerja sendiri dan bertanggung jawab secara pribadi akan hasil pekerjaannya.

4. Gaya Kerja Birokrat

Sangat teliti dan memperhatikan prosedur dan peraturan; berusaha bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku; pada dasarnya tidak ingin dipersalahkan pada kemudian hari; segala tindakannya memiliki dasar hukum.

5. Gaya Kerja Manajer

Berpegang pada slogan: *"In a good negotiation, everybody wins."* Berusaha untuk mencapai yang terbaik bagi semua pihak; berasumsi bahwa jika semua pihak mendapat keuntungan, maka kepatuhan terhadap keputusan yang diambil akan kuat; orang akan lebih bergairah dalam mengerjakan tugasnya.

Kelima gaya kerja ini disebut Gaya Kerja Utama, karena disamping kelima gaya ini masih ada gaya-gaya lainnya. Akan tetapi kelima gaya kerja ini adalah gaya-gaya yang paling sering dijumpai. Perlu diketahui bahwa seseorang mungkin saja menampilkan lebih dari satu tipe gaya kerja. Seseorang yang biasanya menampilkan gaya komandan, mungkin saja kadang-kadang menampilkan pula gaya Birokrat. Ada juga kemungkinan bahwa sewaktu ia akan menampilkan gaya manajer atau bahkan gaya pelayan. Tetapi walaupun demikian, umumnya ada satu macam gaya yang lebih sering ditampilkan seseorang. Gaya yang sering ditampilkan ini disebut sebagai gaya primer, sementara yang nomor dua sering, disebut sebagai gaya sekunder.

D. Perbandingan Antara Ciri-ciri Gaya Kerja

1. Nilai dan Asumsi

KOMANDAN : Orang pada umumnya hanya memikirkan kepentingan pribadi dan kita harus berjuang, kalau perlu dengan kekerasan untuk memenangkan kepentingan kita.

PELAYAN : Hubungan baik akan banyak sekali membantu dalam menjalankan pekerjaan yang melibatkan orang lain kita harus berusaha menjaga perasaan orang lain.

BOHEMIAN : Tanpa saya dunia akan berputar. Tidak ada gunanya saya repot-repot memikirkan kepentingan orang lain, mereka tokh juga tidak memikirkan kepentingan saya.

BIROKRAT : Peraturan akan mengamankan segala-galanya, yang penting ikuti peraturan yang ada. Pada dasarnya orang mau mengikuti peraturan kalau kita pun berpegangan pada peraturan itu.

MANAJER : Usulan orang lain belum tentu bertujuan merugikan saya, karena itu ada baiknya memperhatikan usulan orang lain. Yang penting, kita berusaha mencapai yang terbaik untuk semua pihak.

2. Dalam Mempelajari Tawaran Pihak Lain

KOMANDAN : Sangat cepat menarik kesimpulan terhadap usulan yang diajukan pihak lain, dan jarang memikirkan kemungkinan-kemungkinan penafsiran lain (dari penafsiran yang pertama). Umumnya bersifat curiga bahwa usulan yang diajukan pihak lain, hanya untuk kepentingan pihak lain.

PELAYAN : Perhatiannya pada sejauh mana tawaran itu berakibat pada hubungan interpersonal di antara para anggota delegasi, yaitu kepentingan masing-masing pribadi, bukan kepentingan kelompok yang diwakili oleh masing-masing pribadi, bukan kepentingan kelompok yang diwakili oleh masing-masing pihak.

BOHEMIAN : Mempelajari hanyalah dampak penawaran itu terhadap kepentingan pribadinya, bukan dampak terhadap kepentingan kelompok yang ia wakili.

BIROKRAT : Mempelajari sejauh mana tawaran itu sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku. Dalam hal ini ia tidak mempersoalkan kepentingan pribadi maupun kepentingan kelompok yang ia wakili.

MANAJER : Sangat berhati-hati dalam menafsirkan suatu tawaran selalu berusaha memperoleh kejelasan mengenai arti/penafsiran yang mungkin diberikan terhadap rumusan penawaran tersebut baik bagi kepentingan kelompok yang diwakilinya maupun kelompok yang diwakilinya pihak lawan.

3. Dalam Mengajukan Penawaran

KOMANDAN : Mengajukan penawaran yang terutama menguntungkan pihaknya dan dirinya sendiri secara pribadi. Merasa bahwa yang diajukan adalah penawaran yang terbaik yang seharusnya diterima oleh pihak lain. Sulit untuk menerima bahwa tawaran yang diajukan memiliki kelemahan.

PELAYAN : Jarang mengajukan “penawaran tandingan”, umumnya lebih sering beraksi secara pasif terhadap tawaran yang diajukan pihak lain. Kalaupun mengajukan penawaran berusaha agar pihak lain tidak tersinggung dengan tawaran yang diajukan. Lebih mendukung tawaran yang diajukan oleh pihak orang lain, baik orang yang menjadi anggota delegasi, maupun orang yang bukan anggota delegasinya.

BOHEMIAN : Secara tegas mengatakan apa yang ia inginkan, pada umumnya tawaran yang ia ajukan berorientasi pada kepentingan pribadinya.

BIROKRAT : Mengajukan tawaran yang menurut anggapannya sesuai dengan norma atau peraturan yang berlaku.

MANAJER : Mengajukan penawaran yang dianggapnya merupakan alternatif terbaik bagi kepentingan semua pihak. Diajukan belum tentu merupakan alternatif

yang terbaik, dan karena itu melihat forum negosiasi sebagai forum bertukar pikiran untuk menentukan alternatif yang terbaik.

4. Dalam Mengomentari Tawaran

KOMANDAN : Sangat cepat memberikan persetujuan atau penolakan terhadap penawaran yang diajukan, dan umumnya menyertakan argumen bagi penolakan atau penerimaan tidak segan untuk mencela kelemahan tawaran pihak lain.

PELAYAN : Sangat berhati-hati dalam mencela tawaran pihak lain. Komentar yang diberikan sering kali tidak “genuine”. Tidak benar-benar sesuai dengan pendapat pribadinya. Lebih mudah untuk mengemukakan butir-butir yang diterimanya dari pada mengemukakan keberatan-keberatannya.

BOHEMIAN : Tidak banyak memberikan komentar. Lebih suka untuk secara tegas mengatakan setuju atau tidak setuju. Persetujuan diberikan bukan atas dasar “baik” atau “buruknya” tawaran itu, tetapi berdasarkan mengganggu tidaknya tawaran itu terhadap kepentingan pribadinya.

BIROKRAT : Berusaha untuk menunjukkan penyimpangan (kalau ada) dari norma-norma yang umumnya berlaku.

MANAJER : Berusaha untuk memberikan komentar yang obyektif terhadap tawaran yang diajukan, mengatakan secara terus terang bagian mana yang disetujui dan bagian mana yang tidak disetujui, serta memberikan argumen-argumen.

5. Dalam Mengendalikan Konflik

KOMANDAN : Berusaha menenangkan konflik dengan wewenang atau kekuasaan yang dimiliki. Tidak merasa terganggu oleh ketegangan emosional yang timbul selama berlangsungnya konflik.

PELAYAN : Berusaha meredakan ketegangan emosional yang timbul sebagai akibat konflik. Meminta agar semua pihak menahan diri. Dan bersedia mengalah demi memelihara ketenangan. Yang ingin disesuaikan adalah ketegangan emosionalnya, bukan konflik.

BOHEMIAN : Tidak peduli dengan ketegangan emosional yang berlangsung, tetapi juga tidak berusaha agar pihak lain mengikuti jalan pikirannya, “Terserah orang lain maunya apa, pokok saya mau begini”.

BIROKRAT : Tetap berusaha menggoalkan alternatif yang dianggapnya paling sesuai dengan ketentuan yang ada.

MANAJER : Berusaha untuk mencari inti perbedaan yang ada dan menawarkan alternatif lain yang mungkin diterima oleh kedua belah pihak.

6. Dalam Mengambil Keputusan

KOMANDAN : Mengambil keputusan yang dianggapnya baik tanpa peduli ada pihak yang tidak setuju dengan keputusannya. Berusaha menggunakan wewenang untuk memaksakan keputusannya/ pendiriannya

PELAYAN : Jarang mau secara tegas mengambil keputusan yang di tentang oleh pihak lain. Lebih suka bila keputusan bisa diambil melalui pungutan suara.

BOHEMIAN : Tidak terlalu peduli apakah keputusannya disetujui atau tidak oleh pihak lain.

BIROKRAT : Jika berwenang mengambil keputusan, maka ia cukup berani mengambil keputusan walaupun ada yang menentang. Putusan yang diambil akan berdasarkan peraturan yang berlaku.

MANAJER : Berusaha mengambil keputusan yang disepakati oleh semua pihak. Berusaha untuk menjelaskan akibat dari putusan yang akan diambil. Selalu mempertimbangkan berbagai alternatif sebelum kesimpulan. Mengecek lebih jauh apakah pihak lain benar-benar puas dengan keputusan yang akan diambil.

7. Dalam Menyiapkan Lobby

KOMANDAN : Tidak percaya pada manfaat yang dapat dihasilkan oleh suatu hubungan yang bersifat informal, tetapi tetap berusaha untuk hadir dalam acara yang bersifat formal.

PELAYAN : Sering menunjukkan simpati pada mereka yang mendapat-kan kesusahan berusaha untuk membina hubungan pribadi yang informal, tetapi dalam kesempatan-kesempatan infor-mal jarang mengadakan pembicaraan yang bersifat peker-jaan.

BOHEMIAN : Tidak mau bersusah payah menyiapkan lobby

BIROKRAT : Tidak menganggap perlu untuk membina hubungan informal dalam bentuk lobby

MANAJER : Percaya pada manfaat dari hubungan informal dengan pihak lain, dan sering menggunakan kesempatan-kesempatan informal untuk juga membicarakan masalah yang berkaitan dengan kerja.

E. Penutup

Demikianlah uraian singkat tentang gaya kerja dan unjuk kerja yang muncul dari setiap orang dalam menerapkan gaya kerja selain kondisi yang melingkupi pada saat itu, juga sebagian lainnnya ditentukan olh sistem nilai dan asumsi yang dimiliki oleh orang tersebut. Namun sebagai pemimbing kemahasiswaan yang bertugas membantu dan membimbing mahasiswa dalam tahapan belajar dan mencari identitas diri, sudah selayaknya seorang pembimbing menerapkan gaya kerja manajer serta menilai secara kritis situasi dan kondisi mahasiswa yang dihadapinya.

Catatan Kepustakaan

Konsep GAYA KERJA pertama kali dirumuskan oleh TIM SS-IRD. Sebuah tim yang bertugas mengembangkan program pelatihan untuk para awak konpit PT. Garuda Indonesia Airways. Konsep ini merupakan modifikasi dari teori Black and Mouton tentang Managerial grid. Catatan-catatan tentang rumusan gaya kerja ini umumnya merupakan material yang dipublikasikan, kecuali dua buku yang disebut di bawah ini:

TIM SS-UD : Cockpit Human Interaction Managernya (TEXT) PT. Iradat Jakarta 1983.

Matindas, R : Gaya Kerja, dalam Budhiman dan Gantika (eds) Cooperate Human Interaction Manajement (participant Text). PT. Iradat Jakarta. 1988.

<http://cukupsudah.wordpress.com/2010/02/13/gaya-kerja-dan-negosiasi-1,2,3,4/>

Yogyakarta, 24 September 2010